

Ursula Georgy

## Innovationen: Das Unerwartete realisieren

in

Hauke, Petra (Hg.): Öffentliche Bibliothek 2030.

Herausforderungen – Konzepte – Visionen, Bad Honnef : Bock

+ Herchen Verlag, 2019, S. 175-183



Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung –

Nicht kommerziell – Weitergabe unter gleichen Bedingungen

4.0 International Lizenz (CC BY-NC-SA 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

**DOI (Aufsatz) auf dem edoc-Server: <https://doi.org/10.18452/20198>**

**DOI (Gesamtband) auf dem edoc-Server: <https://doi.org/10.18452/19927>**

Gefördert aus dem Open-Access-Publikationsfonds  
der Humboldt-Universität zu Berlin

# Innovationen: Das Unerwartete realisieren

URSULA GEORGY

*Innovationen erfüllen aus der Sicht eines Innovators/Anbieters meistens einen speziellen Zweck, der vom Anbieter vorgegeben wird. Doch gibt es immer wieder Innovationen, die weit mehr als genau diesen Zweck erfüllen bzw. einen ganz anderen Zweck erfüllen. Anbieter von Produkten und Dienstleistungen müssen sich daher fragen, mit welcher „Aufgabe“ beauftragt der Kunde ein Angebot? Die Beauftragung mit einer (anderen) Aufgabe erfolgt häufig unbewusst und das Unternehmen erfährt davon nichts. So wurde Starbucks zu Zeiten von kostenpflichtigem WLAN häufig damit beauftragt, kostenfrei im Internet recherchieren und in Ruhe dort arbeiten zu können. Der Auftrag war häufig nicht primär der Genuss eines Getränks. Dieses wurde konsumiert, um Starbucks mit einer anderen Aufgabe beauftragen zu können. Ziel von Innovationen – und das gilt auch für Öffentliche Bibliotheken – muss es also künftig verstärkt sein, herauszufinden, womit der (potenzielle) Kunde Einrichtungen, Produkte und Dienstleistungen beauftragt bzw. beauftragen würde, um auch 2030 eine Daseinsberechtigung zu haben. Der Beitrag orientiert sich u. a. an den Ausführungen von Christensen (2017) zu dem Thema.*

**Keywords:** Öffentliche Bibliothek; Neue Technologie; Kundenzufriedenheit; Kano-Modell; Dienstleistung; Innovation; Verlustaversion; Zukunft

## Einleitung

Innovationen erfüllen aus der Sicht eines Anbieters üblicherweise einen speziellen Zweck, der von ihm vorgegeben wird. Konkret bedeutet dies aber, dass sich Innovationen primär an den bereits vorhandenen Dienstleistungen und den Produkten orientieren; diese werden kontinuierlich, linear weiterentwickelt. Diese Form der Innovation hat jedoch selten zur Folge, dass die Dienstleistungen und die Produkte zu Begeisterung bei den Kunden führen: Kontinuierliche Weiterentwicklungen sind Alltag und sind inzwischen Standard. Beispiele dafür sind u. a. Digitalkameras, Notebooks, Smartphones und Tablets etc. Wenn dort kontinuierliche Weiterentwicklungen nur bei einem neuen Modell gering ausfallen, führt dies schon zu Unzufriedenheit. Der Kunde von heute erwartet mehr: Das Unerwartete, das einen Nutzen mit sich bringt, sorgt für Begeisterung. Daneben

gibt es noch die Faktoren, die dem Kunden völlig gleichgültig sind, da sie für seinen Nutzen entweder irrelevant sind oder sie ihn nicht interessieren (müssen). Ein theoretisches Konstrukt, das diese Mehrfaktorenstruktur der Kundenzufriedenheit aufgreift, ist das Kano-Modell (Kano, Seraku, Takahashi & Tsuji, 1984).

Heute geht es also primär darum, Innovationen zu entwickeln, die über die Erwartung des Kunden hinausgehen, d. h., durch sie wird etwas Unerwartetes realisiert. Die Praxis zeigt, dass dieses Unerwartete nicht zwingend dem primären Geschäftsfeld zuzuordnen ist. Vielmehr findet man das Unerwartete inzwischen bei Anbietern aus branchenferneren Bereichen. Anbieter von Produkten und Dienstleistungen müssen sich daher fragen: Mit welcher „Aufgabe“ beauftragt der Kunde ein Angebot? Diese Beauftragung mit einer fremden Aufgabe erfolgt häufig unbewusst und das eigene Unternehmen erfährt davon nichts.

Der Beitrag spannt den Bogen vom Kano-Modell über das systematische Innovationsmanagement hin zu Dienstleistungen und Produkten, die genau das Unerwartete realisieren.

## Das Kano-Modell

Die Theorie von Kano basiert auf der Annahme, dass der Erfüllungsgrad von Kundenanforderungen je nach Wichtigkeit der Produkt- bzw. Dienstleistungsattribute unterschiedliche Effekte hinsichtlich der Kundenzufriedenheit hervorruft (Matzler, 2003, S. 341).

Kano geht davon aus, dass es einen direkten Zusammenhang zwischen dem Erfüllungsgrad eines (Qualitäts-)Attributs und der Kundenzufriedenheit gibt (Abb. 1). Dabei unterscheidet er zwischen Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren. Basisfaktoren sind die Attribute, die die Grundfunktionalität von Produkten und Dienstleistungen sicherstellen. Bei Nicht-Erfüllung führen sie damit auch zu großer Unzufriedenheit. Aber selbst bei einem hohen Erfüllungsgrad des Attributs stellt sich beim Kunden noch keine Zufriedenheit ein. Die Leistungsfaktoren dagegen weisen einen linearen Zusammenhang zwischen Erfüllungsgrad und Zufriedenheit auf. Es handelt sich um die Faktoren, die zur Differenzierung der auf dem Markt befindlichen Produkte beitragen. Ein niedriger Erfüllungsgrad führt zu Unzufriedenheit, ein hoher Erfüllungsgrad dagegen löst Zufriedenheit aus. Darüber hinaus gibt es noch die Begeisterungsfaktoren, die hohe Zufriedenheit auslösen, deren Nicht-Erfüllung keine Unzufriedenheit zur Folge hat. Diese Begeisterungsfaktoren stellen das Unerwartete dar, das aber trotzdem einen (hohen) Nutzen für den Kunden hat.

Dieses Modell kann als Basis für das Postulat verstanden werden, dass positive Verhaltensauswirkungen beim Kunden die Zielsetzung einer hohen Kundenzufriedenheit als Erfolgsgröße in einer Einrichtung rechtfertigen (Homburg & Krohmer, 2003, S. 105). Weiterer zentraler Gesichtspunkt ist jedoch, „[...]

[dass] die Erhöhung der Erwartungserfüllung eines Basisfaktors zu einem niedrigeren Zufriedenheitszuwachs als eine Erwartungserfüllung in gleicher Höhe bei einem Leistungs- oder Begeisterungsfaktor [führt]“ (Hölzing, 2008, S. 87).

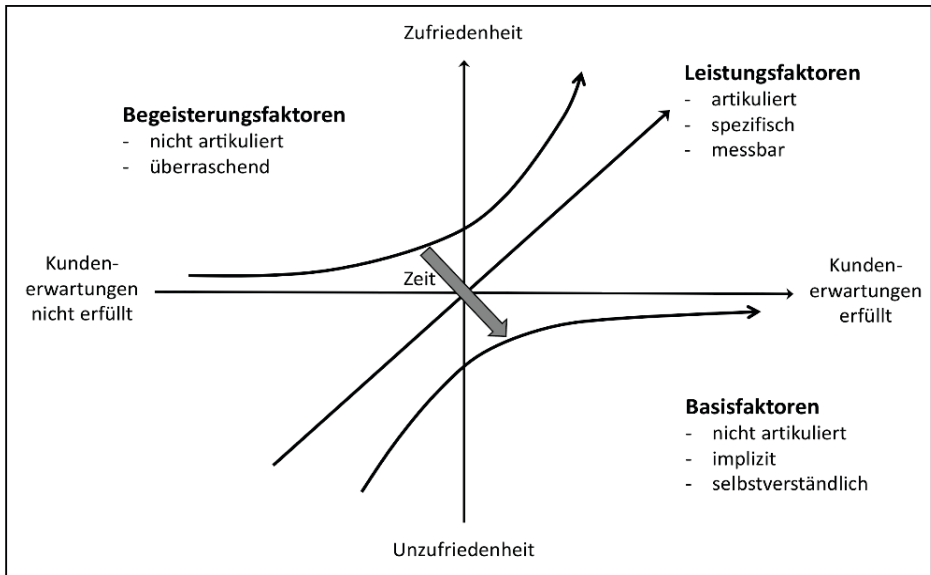


Abb. 1: Kano-Modell (eigene Darstellung in Anlehnung an Bailom, Hinterhuber, Matzler und Sauerwein, 1996, S. 118). © U. Georgy.

Besonders hervorzuheben an diesem Modell sind die asymmetrischen Effekte, die die verschiedenen Faktoren auslösen. In der Konsequenz bedeutet dies, dass der Kunde für die verschiedenen Faktoren unterschiedliche bzw. einzelne Soll-Ist-Vergleiche durchführt. Aus der Bedeutung der verschiedenen Attribute und einer Aggregation der Einzelschätzungen entsteht letztendlich ein Zufriedenheits- bzw. Unzufriedenheitsurteil. Schließlich kann anhand des Kano-Modells somit auch erklärt werden, weshalb Kunden mit unterschiedlichen Aspekten eines Produktes gleichzeitig sowohl zufrieden als auch unzufrieden sein können.

Gleichzeitig folgen viele dieser Attribute einem Lebenszyklus, d. h., dass die Attribute dynamischen Effekten unterliegen. Konkret bedeutet dies: Was gestern begeistert hat, ist heute Standard. Aus dieser Dynamik der Faktoren ergibt sich letztendlich auch die Notwendigkeit, dauerhaft innovativ zu sein und zu bleiben. Ob das Modell allerdings für innovative Leistungen geeignet ist, bleibt dagegen fraglich (Rock, 2013, S. 753–754). „Da der Kunde die Leistungen nicht kennt und sie damit nicht bewerten und einordnen kann, wird [vielm. werden] diese oftmals als indifferente Leistung identifiziert.“ (Rock, 2019, S. 214). Dazu muss es gelingen, dem Kunden zu vermitteln, dass es sich bei einer Innovation um keine indifferente Leistung handelt.

Unsere Aufgabe ist es, dem Kunden etwas zu geben, was er haben möchte, von dem er aber nie wusste, dass er es suchte, und von dem er sagt, dass er es schon immer haben wollte, wenn er es bekommt (BMW, zitiert nach Helbig & Mockenhaupt 2009, S. V).

Dazu muss es gelingen, herauszufinden, welche Aufgabe ein Produkt/eine Dienstleistung oder eine Institution für den Kunden übernimmt, bzw. mit welcher Aufgabe er die Institution beauftragt (Christensen, 2017, S. 48 ff.).

## Aufgaben von Innovationen

Nach Christensen

[...] ermöglichen [Innovationen] den vom Kunden gewünschten Fortschritt, lösen Schwierigkeiten und erfüllen Sehnsüchte. Sie erledigen Aufgaben, für die es zuvor keine oder nur unzureichende Lösungen gab. (Christensen, 2017, S. 50)

Das Unternehmen Starbucks ist dafür ein gutes Beispiel. Früher haben viele Menschen Starbucks nicht wegen des Kaffees aufgesucht, sondern weil das Unternehmen in seinen Filialen weltweit kostenfreies Internet anbot, als andere Einrichtungen kein WLAN anboten oder hohe Gebühren dafür pro Stunde oder Tag zu entrichten waren. Zudem gab und gibt es an den Tischen Steckdosen und man kann sich auch längere Zeit dort aufhalten, ohne vom Personal zu mehr Konsum oder dem Verlassen des Coffee Shops gedrängt zu werden. Als WLAN auch im öffentlichen Bereich zum Standard wurde, entfiel die Aufgabe, Starbucks damit zu beauftragen, kostenfreies WLAN anzubieten und ruhiges Arbeiten zu ermöglichen (Georgy, 2019).

Diese Aufgabe hätten damals aber auch andere Einrichtungen übernehmen können. Hätten z. B. Öffentliche Bibliotheken zu der Zeit ebenfalls kostenloses WLAN und Steckdosen an allen Arbeitsplätzen angeboten, wäre die Wahl möglicherweise auf diese Einrichtungen gefallen. In dem Falle hätte die Öffentliche Bibliothek mit Starbucks konkurriert, und zwar in beiden Fällen nicht hinsichtlich ihres primären Geschäftsfeldes. (Georgy, 2019, S. 58)

Christensen stellt u. a. die folgenden Fragen, deren Antworten zum Erkennen und Erfassen der Aufgaben, die der Kunde stellt, führen können (Christensen, 2017, S. 54–55):

- Welchen Fortschritt möchte ein Kunde mit einer Innovation erzielen?
- Unter welchen Umständen bemüht sich der Kunde darum?
- Welche Hindernisse ergeben sich für den Kunden?
- Welches Kompensationsverhalten legt der Kunde an den Tag, wenn seine Aufgabe nicht oder nur unzureichend gelöst wird?

- Wie beurteilen die Kunden die Qualität der Innovation und sind sie zu Kompromissen bereit?

Besonders interessant an dem Ansatz ist, dass der direkte Wettbewerb bei der Betrachtung in den Hintergrund tritt. Es werden nicht Bibliotheken oder Bibliotheken und Buchhandel miteinander verglichen. Es geht darum, zu ermitteln, welche Unternehmen oder Einrichtungen Lösungen für eine bestimmte Aufgabe anbieten. Und damit kann bzw. muss der Wettbewerb ggf. neu definiert werden. Dies bietet aber vor allem auch die Chance, Kunden aus Bereichen zu gewinnen, die bislang nicht im Fokus der Betrachtung standen.

## Der Wettbewerb mit „Nichts“ oder mit etwas Altgeliebten

Der Wettbewerb kann auch aus dem „Nichts“ bestehen. In vielen Fällen gibt es für bestimmte Aufgaben noch keine Lösungen. Und der Kunde wählt auch keinen Kompromiss, sondern er verzichtet auf die Erledigung der Aufgabe – er praktiziert „Nichtkonsum“ (Christensen, 2017, S. 101 ff.) Er möchte Aufgaben einfach nicht erledigen, da sie lästig, (zeit-)aufwendig, teuer o. Ä. sind. Häufig genug versuchen Kunden auch, ein Problem selbst (provisorisch) zu lösen.

Hier aber liegen genau die potenziellen Lösungen. Es geht darum, zu verstehen, warum der Kunde etwas nicht nutzt, „selbst geschusterte“ Lösungen anstrebt, bzw. wo er Widerstände hinsichtlich der Nutzung von (bisherigen) Lösungen sieht. Nach Kano handelt es sich bei den Faktoren, die eine Aufgabe gut erfüllen, mindestens um Leistungs- oder sogar Begeisterungsfaktoren. Begeisterung hat auch etwas mit Emotion zu tun, d. h. im Idealfall werden Aufgaben für den Kunden nicht nur rein funktional gelöst, sondern auch emotional. Nur dann wird der Kunde die Produkte/Dienstleistungen auch in seinen Alltag integrieren wollen.

Für Bibliotheken als Innovatoren bedeutet der Ansatz, den Blick zu weiten und auch außerhalb des eigenen Geschäftsfeldes nach Lösungen zu suchen. Möglicherweise befinden sich nämlich dort die Kunden, die für die eigene Bibliothek „Nicht-Kunden“ sind. Letztendlich müssen Bibliotheken ihre Beobachtungen genau an die Orte verlegen, wo ihre Nicht-Kunden die Aufgaben von Bibliotheken möglicherweise erfüllt bekommen.

Häufig genug gibt es aber auch gute, bewährte und altgeliebte Lösungen, die Aufgaben gut erledigen. Und trotzdem kann es vorkommen, dass sich diese Lösungen plötzlich in einem harten Wettbewerb zu etwas Neuem befinden. Das beste Beispiel dafür ist das Smartphone. Es ist u. a. so erfolgreich, weil es heute viele Aufgaben in einem Gerät vereint. So stehen u. a. Armbanduhren, Digitalkameras, E-Reader, Navigationsgeräte, Scanner, Sportuhren, Taschenrechner und Wecker im direkten Wettbewerb zum Smartphone. Aber der Wettbewerb geht noch weiter: Das Smartphone ersetzt auch das Herzfrequenzmessgerät, das Metronom, die Stoppuhr, die Taschenlampe, das Wörterbuch etc. Dabei stellt sich jedoch die Frage, unter welchen Umständen und wann ein Kunde für die

gleiche Aufgabe ein anderes Angebot beauftragt. Hier kommt die Nutzentheorie von Kahneman und Tversky (1979) zum Tragen.

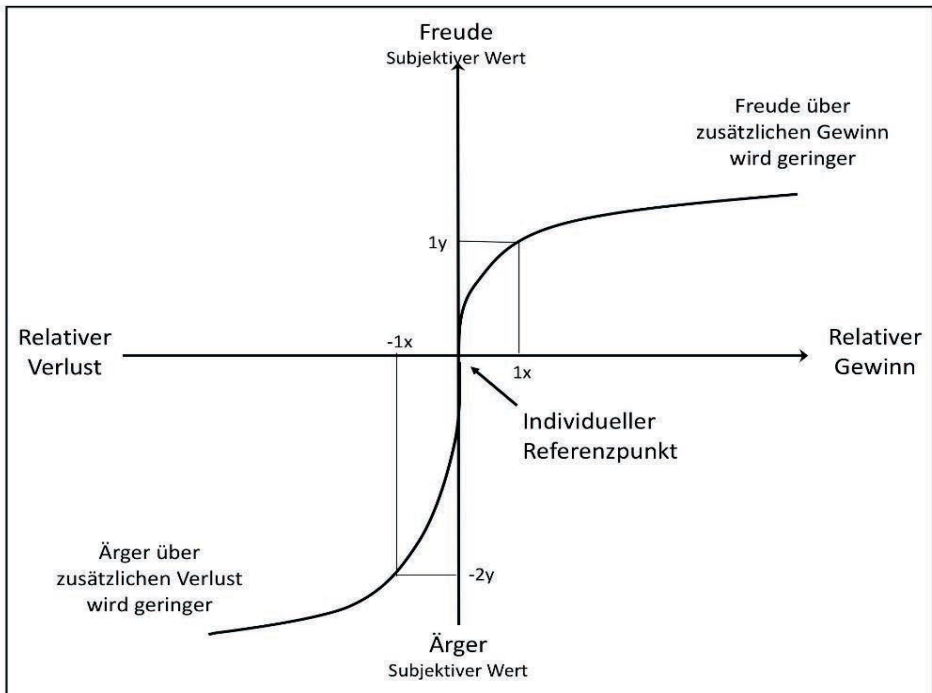


Abb. 2: Verlustaversion nach Kahneman und Tversky (eigene Darstellung in Anlehnung an Daxhammer und Facsar, 2012, S. 169). © U. Georgy.

Diese Theorie besagt, dass ein Kunde von einem Referenzpunkt ausgehend den potenziellen Gewinnnutzen bzw. -verlust z. B. einer Innovation betrachtet (S. 277). Festzustellen ist, „[...] dass Verluste in Relation zum Referenzpunkt durchweg stärker negativ bewertet werden als Gewinne in gleicher Höhe positiv bewertet werden [...]“ (Hölzing, 2008, S. 39) (Abb. 2).

Diese Verlustaversion trägt maßgeblich zur „Trägheit“ der Kunden bei, neue Lösungen einzusetzen und Innovationen in den Alltag zu integrieren. Für die Innovation bedeutet dies, dass diese sehr viel besser sein muss als die bisherige Lösung, damit sich der Kunde von dem bisherigen Produkt oder/und Verhalten trennt.

Bibliotheken sollten also bedenken, dass sie vom Kunden nicht zwingend erwarten können, „[...] dass dieser im gleichen Maße von einer Neuentwicklung begeistert ist wie die Personen oder die Einrichtung, die die Innovationen marktfähig gemacht haben“ (Georgy, 2010, S. 71). Und natürlich schon gar nicht, wenn diese Innovation möglicherweise mit dem „Nichts“ im Wettbewerb steht. Christensen, Matzler und Eichen (2011, S. 206 ff.) bezeichnen den Marketingansatz als „agnostisches Marketing“. Dabei kann weder der Innovator noch der Kunde

voraussagen, wie erfolgreich eine Innovation sein wird. Dies wird erst nach der Beauftragung der Innovation mit einer Aufgabe möglich sein.

## Perspektivwechsel für Bibliotheken

Für Bibliotheken bedeutet dieser Ansatz, auch die notwendigen Kompetenzen dafür zu entwickeln. Unternehmen können ggf. andere Unternehmen aufkaufen, Cross-Industry- bzw. Cross-Culture-Kooperationen eingehen, um die notwendigen Perspektivwechsel zu realisieren. Bibliotheken werden diese Kompetenzen weitestgehend selbst aufbauen müssen. Wichtig dafür ist es, für Mitarbeiter Freiräume zu schaffen, die es ermöglichen, neue Perspektiven einzunehmen. Denn was nicht geschehen darf, ist, dass Bibliotheken in ihren bisherigen Bereichen zu lange verharren. Bis dahin haben möglicherweise Neu- bzw. Quereinsteiger Bereiche erobert und dominieren diese (Christensen, Matzler & Eichen, 2011, S. 206 ff.) Es gilt somit, Kompetenzen zu entwickeln, bzw. sich entwickeln zu lassen, die außerhalb des eigenen Wertesystems liegen (Christensen, Matzler & Eichen, 2011, S. 234).

Einige innovative Unternehmen gewähren ihren Mitarbeitern für diese Perspektivwechsel z. B. Arbeitszeit, die sie für freie Projektideen und Ideenfindung verwenden können. Diese Zeit wird auch als Slacktime bezeichnet (Georgy, 2018, S. 302; s. dazu auch Schotte, 2016). Schotte gibt dazu folgenden Ratschlag, der auch für Bibliotheken realisierbar sein sollte:

Das Slacktime-Prinzip ist universell für alle Branchen anwendbar. Experimentieren Sie bei sich [...]: Fangen Sie klein an, zum Beispiel mit einer Slacktime einmal im Monat. Wichtig ist, dass Sie nur den Rahmen gestalten und inhaltlich freie Hand lassen. Zu den Spielregeln gehört, dass Sie untereinander in einer gemeinsamen Abschlussveranstaltung berichten, was die Slacktime-Projekte geschafft haben. (Schotte, 2016)

Und im Rahmen dieser Projekte sollte angestrebt werden, dass der Kunde einen Fortschritt für sich erzielt und gleichzeitig keine Verluste in Kauf nehmen muss. Viele dieser Innovationen werden sich „vor der Haustür finden“ lassen. Sie sind nicht weit entfernt von dem, was man selbst oder ein Bekannter im Sinne von Alternativlösungen bzw. Kompensationsverhalten tut oder auch nicht tut (Wettbewerb mit dem „Nichts“) (Christensen, 2017, S. 117–118).

Aber die Bibliotheken sollten darauf achten, dass sie nicht nur (ab-)schauen, womit Kunden Bibliotheken in anderen Stadtteilen, Städten, Ländern etc. beauftragen. Dies kann Anregungen geben, aber zu betrachten sind immer die eigenen Zielgruppen und Rahmenbedingungen. Die Kunden können eine Bibliothek mit ganz anderen Aufgaben beauftragen als die Bibliothek im benachbarten Stadtteil, in einer anderen Stadt oder einem anderen Land, da die Bedürfnisse und die Rahmenbedingungen gänzlich andere sind. So wird nicht jede Bibliothek „Dritter Ort“ werden, nicht jede Bibliothek muss ein Makerspace oder Library



Lab etc. anbieten. Gegebenenfalls muss eine Bibliothek auch auf gänzlich andere Dienstleistungen setzen.

Jede Bibliothek muss zu einer eigenen Marke werden. Vielleicht haben Bibliotheken zu lange versucht, gemeinsam „eine Marke“ zu repräsentieren. Vielmehr aber geht es darum, eine eigene „Purpose Brand“ zu entwickeln, d. h. eine individuelle Marke, die für einen (höheren) Sinn bzw. für eine bestimmte (neue) Aufgabenerfüllung steht. „Deliveroo [...] wurde 2013 in London gegründet, mit dem eindeutigen Brand Purpose, Konsumenten mit Essen hochklassiger Restaurants zu beliefern, die normalerweise keinen Lieferdienst und kein Takeaway anbieten.“ (Graci & Rau, o. D.). Neu war nicht der Lieferdienst. Den gab es schon sehr lange. Vielmehr ging es darum, in der heimischen Umgebung Essen aus edlen Restaurants genießen zu können.

## Fazit

Innovationen sind heute vielfach nur erfolgreich, wenn sie beim Kunden Begeisterung auslösen. Diese entsteht selten, wenn es bei Innovationen ausschließlich um die Verbesserung von Funktionalitäten geht. Diese sind heute selbstverständlich. Sie gehören im Sinne des Kano-Modells inzwischen fast zu den Basis-Faktoren, höchstens zu den Leistungsfaktoren. Aber Innovationen leben nicht nur von der Begeisterung des Kunden. Sie leben vor allem auch von der Begeisterung der Mitarbeiter, die Freude an unkonventionellem und neuem Denken haben. Die Mitarbeiter sind der Motor für ein modernes Innovationsmanagement in Bibliotheken.

Bibliotheken sollten daher den Mut haben, auch nach unkonventionellen Lösungen zu suchen, die ggf. bisher noch nicht angeboten werden. Damit sollten sie in der Lage sein, auch im Jahr 2030 wettbewerbsfähig zu sein.

## Literatur und Internetquellen

- Bailom, F., Hinterhuber, H. J., Matzler, K. & Sauerwein, E. (1996). Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit. *Marketing ZFP*, 18 (2), 117–126.
- Christensen, C. M. (2017). *Besser als der Zufall*. Kulmbach: Börsenmedien.
- Christensen, C. M., Matzler, K. & Eichen, S. F. von den. (2011). *The innovator's dilemma: Warum etablierte Unternehmen den Wettbewerb um bahnbrechende Innovationen verlieren*. München: Vahlen.
- Daxhammer, R. & Facsar, M. (2012). *Behavioral finance: Verhaltenswissenschaftliche Finanzmarktforschung im Lichte begrenzt rationaler Marktteilnehmer*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Georgy, U. (2010). *Erfolg durch Innovation: Strategisches Innovationsmanagement in Bibliotheken und öffentlichen Informationseinrichtungen* (BIT online – innovativ, 29). Wiesbaden: Dinges & Frick.

- Georgy, U. (2018). Innovationsorientierte Personalentwicklung: Bibliotheken auf dem Weg zum Kompetenzmodell? *BIT online*, 21 (4), 301–308. <https://www.b-i-t-online.de/heft/2018-04/fachbeitrag-georgy.pdf>
- Georgy, U. (2019). Innovationscheck für Bibliotheken: Der Versuch eines alternativen Ansatzes. *BIT online*, 22 (1), 51–61. <https://www.b-i-t-online.de/heft/2019-01-fachbeitrag-georgy.pdf>
- Graci, M. & Rau, S. (o. D.). *Marken müssen dem Unternehmenszweck wieder eine Bedeutung geben* (Interbrand views). <https://www.interbrand.com/de/views/marken-muessen-dem-brand-purpose-wieder-eine-bedeutung-geben/>
- Helbig, T. & Mockenhaupt, A. (2009). *Innovationsmanagement im technischen Vertrieb*. Lohmar, Köln: Eul.
- Hölzing, J. A. (2008). *Die Kano-Theorie der Kundenzufriedenheitsmessung*. Wiesbaden: Gabler.
- Homburg, C. & Krohmer, H. (2003). *Marketingmanagement: Strategie, Instrumente, Umsetzung, Unternehmensführung*. Wiesbaden: Gabler.
- Kahneman, D. & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47 (2), 263–292. <http://www.its.caltech.edu/~camerer/EC101/ProspectTheory.pdf>
- Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F. & Tsuji, S. (1984). Attractive quality and must be quality. *Journal of the Japanese Society for Quality Control*, 14 (2), 165–186.
- Matzler, K. (2003). Kundenzufriedenheit: Prospect Theory oder Kano-Modell. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 73 (4), 341–344.
- Rock, S. (2019). Neue Geschäftsmodelle auf Informationsmärkten. In: F. Schade & U. Georgy (Hrsg.), *Praxisbandbuch Informationsmarketing* (S. 199–217). Berlin, Boston: De Gruyter Saur.
- Rock, S. (2013). Kundennutzenstiftende Services im Multi Channel Handel. In G. Hofbauer, A. Pattloch & M. Stumpf (Hrsg.), *Marketing in Forschung und Praxis* (S. 739–758). Berlin: uni-edition.
- Schotte, B. (2016, 16. Januar). Warum Freiräume für Mitarbeiter ein Gewinn für alle sind. *Impulse*. <https://www.impulse.de/management/unternehmensfuehrung/slacktime/2178126.html>

Die zitierten Internetquellen wurden zuletzt am 22.01.2019 aufgerufen.